

Das Zeitbudget in der Leitungstätigkeit

Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thiele, G. (1988). *Das Zeitbudget in der Leitungstätigkeit*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-402032>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Das Zeitbudget in der Leitungstätigkeit

- Forschungsbericht -

erarbeitet von: Dr. Gisela Thiele

Leipzig, September 1988

Gliederung

	Blatt
1. Einleitung	3
2. Methode zur Erfassung des Zeitbudgets	5
3. Populationsbeschreibung	7
4. Struktur des Zeitbudgets nach Arbeitszeit und Freizeit	12
5. Zeitstruktur in der Arbeitstätigkeit bei Leitungskadern	18
6. Zusammenfassende Bemerkungen	25
7. Tabellarischer Anhang	27

1. Einleitung

"Zeit ist Raum zu menschlicher Entwicklung."¹⁾

Je mehr davon zur Verfügung steht, desto günstiger gestalten sich im Sozialismus die Entwicklungsbedingungen für das Individuum und für die Gesellschaft insgesamt. Doch die Zeit ist bekanntlich als Ressource begrenzt, ist nicht nach Belieben vermehrbar, so daß daraus nur folgen kann, sie rationell und effektiv zu nutzen und zwar in dem von Marx formulierten Sinne: "Gemeinschaftliche Produktion vorausgesetzt, bleibt die Zeitbestimmung natürlich wesentlich. Je weniger Zeit die Gesellschaft bedarf, um Weizen, Vieh etc. zu produzieren, desto mehr Zeit gewinnt sie zu anderer Produktion, materieller oder geistiger. Wie bei einem einzigen Individuum, hängt die Allseitigkeit ihrer Entwicklung, ihres Genusses und ihrer Tätigkeit von Zeitersparung ab. Ökonomie der Zeit, darin löst sich schließlich alle Ökonomie auf."²⁾

Unter den Bedingungen der Realisierung der ökonomischen Strategie und der mit dem Prozeß der wissenschaftlich-technischen Revolution verbundenen beschleunigten Gesellschaftsentwicklung in den 80er Jahren kommt der Zeitverwendung wachsende Bedeutung zu. Die wachsende Prozeßbeschleunigung zeigt sich nicht zuletzt darin, daß Entwicklungsverläufe, die in früheren Zeiten nacheinander verlaufen konnten, jetzt parallel, gleichzeitig verlaufen. Unter diesen neuen Bedingungen ist die kontinuierliche und schnelle Entwicklung der Gesellschaft nur noch dann möglich, wenn die Gestaltung ihrer inneren Zusammenhänge zum Gegenstand bewußter, auf weiter Voraussicht gegründeter planmäßiger Tätigkeit wird. Das stellt neue, qualitativ höhere Anforderungen an die Leitung und Planung und schließt eine neue Zeitorientierung unbedingt ein. Die Leitung und Planung muß umso größere Zeiträume vorausschauend überblicken, je höher das Entwicklungstempo der Gesellschaft ist. Die Tatsache, daß das höhere Entwicklungstempo mit einem wachsenden Maß an Komplexität gesellschaftlicher

1) K. Marx: Lohn, Preis und Profit. In: MEW Bd. 16, S. 144, Berlin 1972

2) K. Marx: Grundrisse zur Kritik der Politischen Ökonomie. In: MEW Bd. 20, S. 89, Berlin 1972

Zusammenhänge verbunden ist, bedeutet für die Leitung und Planung, eine wachsende Menge an Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Dabei muß berücksichtigt werden, daß mit wachsendem Tempo der Gesellschaftsentwicklung der kritische Zeitraum kürzer wird, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden müssen.

Eine neue Zeitorientierung in der Leitung heißt heute insbesondere eine optimale Nutzung des potentiellen gesellschaftlichen Arbeitsvermögens, indem die Leitungspositionen, die -stellen nicht einfach nur besetzt sind, sondern dessen Einsatz effektiver, wirksamer genutzt wird. Je begrenzter die Quantität des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens, desto sparsamer muß umgegangen werden, desto höher werden die Anforderungen an die Qualität der geleisteten Arbeit und an die Leitung der Gesellschaft. Die Reduzierung des Arbeitszeitaufwandes, überhaupt der sinnvolle Umgang mit der Zeit sind dabei von besonderer Bedeutung. Das gilt für die Arbeitszeit und ihre effektive Nutzung, ebenso wie für die Freizeit und resultiert nicht nur aus ökonomischen Zwängen. Es entspricht vielmehr der Zielstellung der sozialistischen Gesellschaft, die gesamte zur Verfügung stehende Zeit für die Entwicklung der Gesellschaft und jedes ihrer Mitglieder immer besser zu nutzen.

Die zeitlichen Bedingungen des Lebens der Menschen und der für sie charakteristischen Lebensweise werden durch gesellschaftlich fixierte Bedingungen determiniert. Die Gesellschaft nimmt nicht nur durch die Festlegung der Arbeits- und Ausbildungszeit Einfluß auf die Zeitbudgets ihrer Mitglieder, sondern realisiert dies in maßgeblicher Weise auch über die Organisation des öffentlichen Lebens, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen, des Handels und des Verkehrswesens. Die zeitlichen Bedingungen hängen aber nicht nur vom Niveau der gesellschaftlichen Entwicklung, vom Entwicklungsstand der Produktivkräfte, sondern maßgeblich auch von der konkreten Lebensgestaltung des einzelnen ab, davon, wie weit er bestrebt und in der Lage ist, die ihm seitens der Gesellschaft gebotenen zeitlichen Bedingungen effektiv und rationell zu nutzen.

Als Ressource interessiert uns in erster Linie die Arbeitszeit und deren Determinanten zur effektiven gesellschaftlichen Verwendung. Die zeitliche Strukturierung der Arbeitszeit dient als

wesentliches Instrument der Leitung und Planung, die in Form von Arbeitszeitanalysen entscheidende Bestandteile ökonomischer Bilanzierung sind. Insofern sind Analysen des Zeitbudgets im Arbeitsprozeß wichtig zur effektiveren Ausschöpfung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens, können seine Struktur und volkswirtschaftliche Effizienz beeinflussen.

2. Methode zur Erfassung des Zeitbudgets

Der Terminus "Zeitbudget" bezeichnet die "Gesamtheit oder einen Abschnitt der Zeit, in der sich der Lebensprozeß von Einzelpersonen oder Personengruppen in Form von Tätigkeiten"³⁾ vollzieht. Die Zeitbudgeterhebung ist eine statistische Befragung oder Beobachtung der Lebensweise der Bevölkerung oder bestimmter Teilpopulationen, auch Einzelpersonen während eines begrenzten Zeitraumes, dessen Gesamtumfang als Zeitbudget bezeichnet wird. Mit ihrer Hilfe werden Zeitpunkt, Zeitdauer, Art, Häufigkeit, Reihenfolge und andere Aspekte der Tätigkeiten ermittelt, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ausgeführt werden.

Dem Anliegen der Studie "Das Leistungsverhalten junger Leiter sowie subjektive und objektive Bedingungen der Leitungstätigkeit" entsprechend, interessierte uns das Zeitbudget von Leitungskadern der sozialistischen Wirtschaft. Neben einem standardisierten Fragebogen haben Leiter der verschiedenen Ebenen ein Protokoll zur Erhebung ihres Zeitbudgets ausgefüllt.

Zeitbudgeterhebungen sind mittels zweier unterschiedlicher Methoden realisierbar. Es wird unterschieden zwischen einem standardisierten Tagesprotokoll, d. h., die Tätigkeiten sind vergeben, und die dafür verwendeten Zeiten müssen entsprechend eingetragen werden, und dem Tätigkeits-Zeit-Protokoll. Wir wählten - unserem Anliegen entsprechend - die letztgenannte Form, wobei Erhebungen bei Leitern der ersten Art uns bereits aus einer anderen Untersuchung vorliegen, die teilweise zum Vergleich im vorliegenden Forschungsbericht mit angegeben werden.⁴⁾

3) Autorenkollektiv unter Leitung von G. Lippold: Das Zeitbudget der Bevölkerung, S. 41, Berlin 1971

4) vgl. Leistungs-Intervallstudie 1986, Zentralinstitut für Jugendforschung, Abt. Arbeiterjugend

Mit Hilfe des Tätigkeits-Zeit-Protokolls kann die Gesamtstruktur des Zeitbudgets ermittelt werden, wobei weitestgehend lückenlose Angaben über den Tages- bzw. Wochenablauf erfaßt werden. Infolge eines zeitorientierten Arbeitens, d. h., die Summe aller Zeitangaben darf 24 Stunden bzw. 1440 Minuten pro Tag nicht überschreiten, können sowohl die Zeitaufwendungen pro Tätigkeit als auch deren Reihenfolge, die Belastungssituationen pro Tag usw. erfaßt werden. Mittels dieses Tätigkeits-Zeit-Protokolls können Zeitreserven und Quellen von Zeitverlusten verdeutlicht werden, um Zeit als wichtige volkswirtschaftliche Ressource effektiv zu nutzen. Bei Leitern der verschiedenen Ebenen (im vorliegenden Bericht unterscheiden wir nach Direktor/Fachdirektor, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister, Jugendforscherkollektiveleiter, Jugendbrigadier) haben wir ein Tagesprotokoll in offener Version eingesetzt, auf dem der zu protokollierende Tag aufgedruckt wurde. Durch die Berücksichtigung aller Tage liegen Daten über den durchschnittlichen täglichen Zeitaufwand verschiedener Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche für den Zeitraum Montag bis Freitag vor. Diese "durchschnittlichen Tage", für die das Zeitbudget ermittelt wurde, werden nach den bereits erwähnten Leitungsebenen, nach dem Geschlecht und dem Alter differenziert, wobei letzteres nicht durchgängig in diesem Bericht ausgeführt wird. Demzufolge können Aussagen über einen vollen Tag von 24 Stunden getroffen werden, wobei ein durchschnittlicher Arbeitstag in einem Betrieb mit den täglichen Arbeitszeitstrukturen (d. h. Versammlungen, Absprachen, strategisch-konzeptionelle Arbeiten usw.) abgebildet wird. Dabei ist unberücksichtigt, welcher Tag in den verschiedenen Bereichen und Betrieben der typische "Versammlungstag" ist, sondern wieviel Zeit für diese Art von Tätigkeiten bei Leitern überhaupt verbraucht wird. Daß Abweichungen betriebsspezifischer Art auftreten können, muß nicht explizit erwähnt werden.

Das Tätigkeits-Zeit-Protokoll gibt einen Überblick, welche Tätigkeiten die Leiter verschiedener Ebenen an den Arbeitstagen und am Wochenende ausführen und welche Zeiten dafür aufgewendet werden. Dieses Gesamtzeitbudget stellt allerdings nur grobe Strukturierungen der Zeitverwendung dar und vermag nicht, auf die Quellen und Ursachen uneffektiver Zeitverwendung hinzuweisen.

3. Populationsbeschreibung

Es werden nur einige wichtige Aspekte zur näheren Charakterisierung der einbezogenen Leitungskader angeführt, um die entsprechenden Zeitverwendungen beurteilen zu können. Eine ausführliche Populationsbeschreibung findet sich im Hauptteil zur Leiterstudie zum Thema "Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter".⁵⁾

Die dem Forschungsbericht zugrundeliegende Studie "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit" wurde im Zeitraum vom 14. September bis 15. Oktober 1987 durchgeführt. Die Ministerien für Elektrotechnik/Elektronik, für Werkzeug- und Verarbeitungsmaschinenbau und das Ministerium für Leichtindustrie waren in die Untersuchung einbezogen. Aus diesen drei Ministeriumsbereichen wählten wir 38 Betriebe verschiedener Größen und unterschiedlicher territorialer Lage.

Um die Zeitstrukturen der verwendeten Tätigkeiten besser einschätzen zu können, hier im Überblick die beteiligten Betriebsgrößengruppen:

Anzahl und GröÖer der beteiligten Betriebe:

4 Betriebe	= über 400 Werktätige/Beschäftigte
11 Betriebe	= über 800 Werktätige/Beschäftigte
11 Betriebe	= über 1200 Werktätige/Beschäftigte
6 Betriebe	= über 1600 Werktätige/Beschäftigte
2 Betriebe	= über 2000 Werktätige/Beschäftigte
2 Betriebe	= über 2400 Werktätige/Beschäftigte
1 Betrieb	= über 3600 Werktätige/Beschäftigte

In die Studie waren insbesondere Mittel- und Großbetriebe einbezogen, um für die Leitungsebenen vergleichsweise ähnliche Bedingungen vorzufinden. An der Untersuchung waren 400 Leiter mit einer durchschnittlichen Leitungserfahrung von einem bis fünf Jahren und 200 Leiter, die über fünf Jahre diese Tätigkeit ausüben, beteiligt. Darüberhinaus erhielten die 38 Betriebe Vorgaben für die Leitungsstruktur der einzubeziehenden Kader:

5) Der Forschungsbericht zum obengenannten Thema ist registriert unter Dienstsache ZIJ 30/88.

1. Leitungsebene:	Werks-, Betriebs- und Fachdirektoren	jeweils 3 Vertreter
2. Leitungsebene:	Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter	jeweils 5 Vertreter
3. Leitungsebene:	Gruppenleiter und Meister	jeweils 5 Vertreter
4. Leitungsebene:	Leiter von Jugendfor- scherkollektiven und Jugendbrigaden	jeweils 3 Vertreter

Mit diesen detaillierten Vorgaben nach den Leitungsebenen konnten auswertbare Untergruppen erreicht werden.

Die schriftlichen Befragungen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogenprogramms und der offenen Form des Tätigkeits-Zeit-Protokolls erfolgten überwiegend in sehr kleinen Gruppen oder durch Einzelbefragung, wobei die Anonymität gewährleistet wurde.

Hier noch einige genauere Angaben zur Population:

Tab. 1: Gesamtanzahl der einbezogenen Leitungskader der verschiedenen Ebenen, Angaben in absoluten Häufigkeiten

Direktor	19
Fachdirektor	91
Abteilungsleiter	201
Gruppenleiter	113
Meister	71
JFK-Leiter ^{x)}	42
Brigadier/ Jugendbrigadier	52

x) JFK = Jugendforscherkollektiv

Tab. 2: Altersverteilung, Angaben in %

	22 - 25 J.	26 - 30 J.	31 - 35 J.	36 - 40 J.	41 - 45 J.	46 - 50 J.	51 - 61 J.
Leiter gesamt:	4	14	27	27	8	11	9
Direktor	0	0	0	30	10	50	10
Fachdirektor	0	2	8	31	12	28	19
Abteilungsleiter	0	10	26	31	9	11	13
Gruppenleiter	6	24	37	18	9	3	3
Meister	6	19	28	27	5	8	7
JFK-Leiter	5	50	49	6	0	0	0
Brigadier/ Jugendbrigadier	33	28	29	5	2	3	0

Tab. 3: Geschlechterdifferenzierung, Angaben in %

	männlich	weiblich
Leiter gesamt:	71	29
Direktor	100	0
Fachdirektor	87	13
Abteilungsleiter	74	26
Gruppenleiter	47	53
Meister	80	20
JFK-Leiter/	75	25
Brigadier/ Jugendbrigadier	55	45

Mit steigender Leitungsstufe verringert sich der Frauenanteil beträchtlich, eine im DDR-Maßstab, aber auch in anderen Ländern bekannte Tendenz. Bei der Interpretation der hier vorgelegten Ergebnisse ist der relativ große Anteil der weiblichen Leiter auf den Leitungsebenen Gruppenleiter und Brigadier/Jugendbrigadier zu beachten, der sich bei speziellen Zeitbudgets besonders stark niederschlägt.

Tab. 4: Qualifikation der Leiter, Angaben in %

	Fachar- beiter	Meister	Fachschul- abschluß	Hochschul- abschluß
Direktor	0	0	11	89
Fachdirektor	1	0	36	63
Abteilungsleiter	2	2	56	40
Gruppenleiter	8	2	58	32
Meister	10	83	4	3
JFK-Leiter	0	0	40	60
Brigadier/ Jugendbrigadier	76	14	5	5

männl. Leiter	5	15	35	45
weibl. Leiter	13	0	58	21

Tab. 5: Tätigkeitsbereich der Leiter, Angaben in %

	Leitung/ Ökonomie	Information/ Dokumentat./ Datenverarb.	Produktion	F/E	Technik	Rationalis./ Konstruktion	Material- wirtschaft	Absatz	in anderem Bereich
Leiter gesamt:	21	4	24	11	11	3	5	4	17
Direktor	80	0	0	10	0	0	0	0	10
Fachdirektor	35	5	9	5	11	0	9	4	22
Abteilungsleiter	23	5	20	11	11	2	6	4	18
Gruppenleiter	25	2	5	15	15	6	4	9	19
Meister	1	0	83	0	6	4	0	0	6
JFK-Leiter	0	10	0	60	10	15	0	0	5
Brigadier/ Jugendbrigadier	0	0	71	0	14	5	5	0	5

männl. Leiter	18	3	26	13	13	5	5	3	14
weibl. Leiter	30	5	20	6	4	1	4	8	22

Tab. 6: Familienstand, Angaben in %

	ledig	verheiratet	geschieden/ verwitwet
Leiter gesamt	9	85	6
Direktor	0	100	0
Fachdirektor	5	91	4
Abteilungsleiter	5	87	8
Gruppenleiter	14	82	4
Meister	8	84	8
JFK-Leiter	15	85	0
Brigadier/ Jugendbrigadier	41	54	5

männl. Leiter	7	88	5
weibl. Leiter	16	75	9

Der Familienstand ist für die Ermittlung des Zeitbudgets eines Leiters von entscheidender Bedeutung, insbesondere bei weiblichen Leitungskadern. Wie bereits in mehreren Studien des Instituts nachgewiesen wurde, nimmt auch in dieser Untersuchung die Zahl der Verheirateten mit der Höhe der Leitungsfunktion tendenziell zu. Wenn diese Entwicklung auch in erster Linie auf das steigende Lebensalter und die damit verbundene eheliche Bindung zurückzuführen ist, spielen die familiäre Geborgenheit, das Freihalten von Dingen des Alltags und die regelmäßige Versorgung eine entscheidende Rolle, vor allem für Kader auf höheren Ebenen.

Frauen mit Leitungsfunktionen sind sowohl häufiger ledig, als auch häufiger geschieden als ihre männlichen Kollegen. Hohes berufliches Engagement und große häuslich-familiäre Belastungen lassen sich nicht immer vereinbaren, so daß nicht nur einige Frauen von vornherein ledig bleiben, sondern nicht wenige Ehen durch diese Unvereinbarkeit geschieden werden. Die Übernahme einer Leitungsfunktion kann aber unter Umständen auch eine Folge der Scheidung sein, um sich danach stärker beruflichen Aufgaben zuzuwenden.

Auf das Zeitbudget hat die Anzahl der eigenen Kinder entscheidenden Einfluß. Nur 10 % der Leiter haben keine Kinder, 35 % haben ein, 46 % zwei und 9 % haben drei Kinder. Weibliche Leitungskader haben gegenüber ihren männlichen Leiterkollegen sowohl häufiger keine Kinder (18 % gegenüber 7 % bei den Männern) als auch weniger drei Kinder (4 % gegenüber 11 %). Das steht im Zusammenhang mit der oben angeführten familiären Gebundenheit.

4. Struktur des Zeitbudgets nach Arbeitszeit und Freizeit

Wie bereits erwähnt wurde, bildet das gesamte objektive und subjektive Bedingungsgefüge, die gesellschaftlichen und individuellen Lebensbedingungen den Ausgangspunkt für die Zeitstruktur des Leiters in der sozialistischen Wirtschaft. Sie wird bestimmt durch

- die zeitlichen Arbeitsbedingungen und das Arbeitszeitregime (Pausenzeiten, Arbeitszeiten),
- die materiellen und personellen Arbeitsbedingungen (z. B. Ausstattungsgrad an technischen Geräten und Hilfsleistungen, Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter des Kollektivs, eigene Fähigkeiten und v.a.m.),
- die kulturelle und soziale Betreuung im Betrieb wie in der Gesellschaft überhaupt,
- die natürliche und räumlich gebaute Umwelt (z. B. Wegezeiten von Zuhause bis zur Arbeit und zurück, Wege im Dienst usw.),
- die Arbeitstätigkeit und deren Anforderungen an den Leiter,
- die Quantität und Qualität von Dienstleistungen,
- die subjektive Verwendung der arbeitsfreien Zeit und besonders der Freizeit und anderes mehr.

Diese Bedingungen sind sowohl betrieblich unterschiedlich wirksam als auch individuell sehr verschiedenartig, so daß es starke individuelle Abweichungen in der Zeitstruktur der Leitungskader gibt. Insgesamt hängt die Zeitstruktur jedes Individuums entscheidend von der Lebensweise ab.

Die Lebensweise umfaßt dabei die für die jeweilige Gesellschaft typischen Formen der Lebenstätigkeit. Sie bildet sich aus den Bedingungen des Alltagslebens der Menschen, ihren Arbeitsbedingungen und ihrem Lebensniveau sowie aus den Verhaltensformen, die zur Gewohnheit geworden und unter den gegebenen Bedingungen üblich sind. Die Lebensweise umfaßt die folgenden wesentlichen

Elemente, die auf die Zeitstruktur wirken:

- die Arbeitstätigkeit
- die Nutzung der Freizeit
- die gesellschaftliche Tätigkeit
- die gesellschaftstypischen Beziehungen zwischen den Menschen
- Bräuche, Gewohnheiten und Verhaltensregeln usw.

Nur in diesem erweiterten und umfassenden Sinne sind Fragen der Zeit richtig bewertbar, können starke individuelle Differenzierungen erst erklärt werden.

Tabelle 7 gibt zunächst einen Überblick über die Gesamtstruktur der Zeit bei Leitungskadern an einem durchschnittlichen Wochentag.

Tab. 7: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Stunden und Minuten an einem Arbeitstag (Montag - Freitag), differenziert nach Leitungsstufen

	Leiter gesamt	Direkt./ Fachdir.	Abt.- Ltr.	Gruppen- leiter	Mei- ster	JFK- Ltr.	JB
Arbeits- zeit	9:00	12:14	10:00	8:38	8:00	8:52	7:54
Nichtarb.- zeit	15:00	11:46	14:00	15:22	16:00	15:08	16:06
----- darunter:							
Schlaf	7:22	7:24	7:24	7:40	7:24	7:20	7:00
notwendige Verrichtung ⁶⁾	4:50	4:00	4:54	5:30	4:48	5:10	4:50
Freizeit	2:48	0:22	1:42	2:12	3:48	2:38	4:16

6) Zu notwendigen Verrichtungen werden gezählt:

- Morgen- und Abendtoilette
- Mahlzeiten
- Kinder in die Einrichtung bringen und abholen
- Weg zur Arbeit
- Einkauf
- Hausarbeit
- Zeit für Kinderbetreuung

Schon bei dieser groben Zeitstruktur zeigen sich außerordentlich starke Abweichungen zwischen den verschiedenen Leitungsebenen und den Geschlechtern. Obgleich die gesetzlich fixierte, durchschnittliche Arbeitszeit 8,75 Stunden (pro Woche 43,75 Stunden) beträgt, zeigen sich deutliche Differenzierungen. Sie ergeben sich aus verschiedenen Einflußfaktoren, die sowohl gesellschaftlich bedingt (z. B. Schichtarbeit und die daraus resultierende Verkürzung der Arbeitszeit - bei Meistern und Jugendbrigadiern wird das besonders sichtbar -, entscheidend sind aber auch die gestellten Anforderungen an die zu bekleidende Funktion u.v.a.m.) als auch vom individuellen Anspruchsniveau abhängig sind. Dadurch ist die Höhe des durchschnittlichen Arbeitstages bzw. des Arbeitszeitaufwandes, der für die entsprechende Tätigkeit notwendig ist, stark von der Leitungsebene und der damit verbundenen Leitungsfunktion abhängig. Wenn die Direktoren bzw. Fachdirektoren 12 Stunden und 14 Minuten pro Wochentag für ihre Funktionsausfüllung verwenden und die Jugendbrigadiere nur knapp 8 Stunden, so verweist das auf den starken Einfluß der auszuführenden Leitungsfunktion. Weibliche Leiter haben auf Grund zweifacher Aspekte eine niedrigere Arbeitszeit als ihre männlichen Leiterkollegen. Sie arbeiten infolge der sozialpolitischen Maßnahmen bei zwei oder mehr Kindern nur 40 Stunden pro Woche und erhalten außerdem noch einen monatlichen Haushaltstag, desweiteren sind sie meist in weniger verantwortlichen Leitungsebenen tätig als die Männer. Tabelle 8 gibt einen genaueren Überblick.

Tab. 8: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Stunden und Minuten an einem Arbeitstag (Montag - Freitag), differenziert nach dem Geschlecht

	männliche Leiter	weibliche Leiter
Arbeitszeit	9:29	8:28
Nichtarbeitszeit	14:31	15:32
-----	-----	-----
darunter:		
Schlaf	7:24	7:50
notwendige Ver- richtungen	4:36	5:56
Freizeit	2:31	1:46

Interessant ist die zeitliche Verwendung der Nichtarbeitszeit, die wir in die Positionen Schlaf, notwendige Verrichtungen und Freizeit untergliedert haben.

Die Schlafzeiten sind zwar individuell verschieden, sie unterscheiden sich aber zwischen den einzelnen Leitungsebenen verständlicherweise kaum. Dagegen differenzieren die Zeitaufwendungen für notwendige Verrichtungen doch beträchtlich. Sie beanspruchen bei den Vertretern der höchsten Leitungsebene die geringste Zeit, bei Gruppenleitern (in unserer Untersuchung sind 53 % Frauen) und Frauen mit Leitungsfunktion die meiste Zeit. Direktoren und Fachdirektoren können schon auf Grund der arbeitszeitlichen Ausdehnung weniger Zeit für diese Tätigkeiten aufwenden, und sie werden von der Familie oder Bekannten auch mehr davon entlastet. Trotzdem verfügen sie über die geringste Freizeit - ihnen bleiben durchschnittlich pro Wochentag nur ganze 22 Minuten freie Zeit.

Tab. 9: Wichtige notwendige Verrichtungen -
durchschnittlicher Zeitaufwand in Minuten an einem
Wochentag, differenziert nach einzelnen Leitungs- 7)
stufen und Geschlecht

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)				
	Leiter gesamt	Direktor/ Fachdir.	Jugend- brigad.	männl. Leiter	weibl. Leiter
Morgen-/Abend- toilette	30	37	21	33	23
Mahlzeiten	96	79	89	95	100
Weg zur Arbeit	62	53	70	59	72
Hausarbeit	79	51	69	68	125

Werden die notwendigen Verrichtungen differenziert betrachtet, zeigen sich einige bemerkenswerte Unterschiede. So benötigen Direktoren und Fachdirektoren gegenüber den anderen Leitungskadern die meiste Zeit für die Körperpflege, d. h. für Morgen- und Abendtoilette. Offensichtlich hängt das mit der besonderen Not-

7) Eine genauere Übersicht über alle Leitungsstufen und alle zu notwendigen Verrichtungen von uns erfaßten Tätigkeiten befindet sich im Anhang in den Tabellen 1 und 2.

wendigkeit des gepflegten Äußeren zusammen. Deutliche Unterschiede ergeben sich bei der Morgen- und Abendtoilette auch zwischen Männern und Frauen (sicher bei den Männern bedingt durch die tägliche Rasur).

Die Zeit für den Arbeitsweg beträgt täglich etwa eine Stunde. Das ist im DDR-Maßstab ein guter Mittelwert, wobei es hier natürlich territorial gewaltige Unterschiede gibt. Je größer die Orte, desto größer sind in vielen Fällen die Wegezeiten, wobei es immer auch fahrende Arbeitskräfte zwischen einzelnen Ortschaften gibt, die gewöhnlicherweise ebenfalls mehr Zeit für ihren Arbeitsweg benötigen. Auffällig ist hierbei, daß Direktoren entweder mit dem PKW gefahren werden oder Selbstfahrer sind, was sich in einer durchschnittlich geringeren Wegezeit widerspiegelt.

Große Differenzen existieren erwartungsgemäß bezüglich der Hausarbeit. Wie bereits erwähnt, wenden die Vertreter der höchsten Leitungsebene die geringste Zeit für diese Tätigkeit auf (das sind bei uns ausschließlich Männer), obgleich auch sie in der Hausarbeit, insbesondere beim Kochen, einen gewissen Ausgleich für ihre Leitungsfunktion empfinden. Weibliche Leiter brauchen täglich fast die doppelte Zeit für Hausarbeit wie ihre männlichen Leiterkollegen, zuzüglich mehr Zeit für die Kinderbetreuung, wodurch die stärkere Belastung der Frauen nur unterstrichen wird.

Werden von der Nichtarbeitszeit die zeitlichen Anforderungen für den Schlaf und die notwendigen Verrichtungen subtrahiert, verbleibt gegenüber Nichtleitern, die pro Arbeitstag durchschnittlich 4,4 Stunden Freizeit haben, ein geringerer Teil zur freien Verwendung. Demzufolge sind Leiter oft gezwungen, kulturelle Aktivitäten einzuschränken und dem eigenen Hobby nur geringe Zeit zu widmen. Tabelle 10 gibt über die Freizeitaktivitäten einen detaillierten Überblick.

Einige interessante Aspekte sollten hervorgehoben werden:

- Frauen vergnügen sich zeitlich geringfügig mehr als Männer.
- Weibliche Leiter wenden weniger Zeit für sportliche Aktivitäten auf.
- Das Fernsehen spielt bei allen Leitern - mit Ausnahme der Direktoren - eine über Gebühr große Rolle. Durchschnittlich 77 Minuten pro Arbeitstag werden dafür verwendet. Jugendbriga-

Tab. 10: Durchschnittliche tägliche Zeitverwendung für ausgewählte Freizeitaktivitäten in Minuten an einem Wochentag, differenziert nach einzelnen Leitungsstufen und Geschlecht 8)

Freizeitaktivitäten	Zeitaufwand (in Minuten)				
	Leiter gesamt	Direkt./ Fachdir.	JB	männl. Leiter	weibl. Leiter
Vergnügen/Gaststättenbesuche	7	0	0	7	8
Sport treiben	6	2	0	8	2
Fernsehen	77	49	115	79	59
Zeitung/Buch lesen	11	10	5	13	8
Hobbytätigkeiten	17	0	23	16	19
Besuch bei oder von Bekannten	12	5	24	15	6
Gartenarbeit	14	9	10	16	4

diere verbringen sogar täglich 115 Minuten vor dem Fernsehapparat.

- Männer lesen länger die Zeitung oder ein Buch als Frauen. Gruppenleiter lesen am meisten, Jugendbrigadiere am wenigsten.
- Frauen mit Leitungsfunktion gehen täglich ihrem Hobby etwas länger nach als ihre männlichen Kollegen. Insbesondere weibliche Meister und Jugendbrigadiere verwenden für Hobbytätigkeiten mehr Zeit als andere Leiter.
- Der Besuch bei oder von Bekannten spielt bei männlichen Leitern eine beträchtlich größere Rolle als bei Frauen, das vor allem bei ledigen und jungen Männern. JFK-Leiter pflegen diese Beziehungen besonders häufig.
- Die Gartenarbeit wird für viele Leiter als Ausgleichstätigkeit ihrer Funktion empfunden, so daß sie einen recht bedeutenden Platz einnimmt. Erklärlicherweise wenden Männer wesentlich mehr Zeit für sie auf als das Frauen tun.

8) Die Tabelle enthält nur eine Auswahl der Freizeitaktivitäten, so daß die angegebene tatsächlich zur Verfügung stehende Zeit (vgl. Tabelle 7) nicht entsprechend erreicht wird. Eine genaue Übersicht über alle Leitungsstufen befindet sich im Anhang, Tabelle 3.

Insgesamt zeigt sich besonders bei den höchsten Leitungsebenen eine sehr große zeitliche Belastung, die zum größten Teil durch die arbeitszeitliche Ausdehnung begründet ist. Der Schlaf spielt zur eigenen Reproduktion ebenfalls eine entscheidende Rolle und verdeutlicht, daß die Anforderungen des Leiter-Arbeitstages nur durch regelmäßigen und ausreichenden Schlaf erfüllt werden können. Besonders wichtig ist es, daß die geringbemessene freie Zeit sinnvoll genutzt wird, daß die Freizeit für die aktive Erholung verwendet wird und nicht vordergründig für die passive Fernsehrezeption.

5. Zeitstruktur in der Arbeitstätigkeit bei Leitungskadern

Die Kompliziertheit der Leitungstätigkeit resultiert in der Regel nicht aus einer einmaligen, einzelnen Leitungsaufgabe, sondern aus der Tatsache, daß der kontinuierliche Verlauf des Reproduktionsprozesses die ständige Einwirkung der Leitung erfordert und der Leitungsprozeß die zeitgleiche Lösung verschiedenartiger Leitungsaufgaben einschließt. So erfordert beispielsweise der laufende Reproduktionsprozeß die operative Leitung, die die Koordinierung der Tätigkeiten entsprechend den bereits getroffenen und im Plan festgelegten Entscheidungen sicherstellt. Gleichzeitig werden die Entscheidungen vorbereitet, die für den Produktionsprozeß in der nächstfolgenden Planperiode von Bedeutung sind. Zum selben Zeitpunkt müssen aber auch analytisch-konzeptionelle Arbeiten durchgeführt werden, die die Gestaltung der Produktion in einem längeren Perspektivzeitraum betreffen. In diesem ganzen Prozeß parallel verlaufender Tätigkeiten - der analytisch-konzeptionellen Arbeit, der Vorbereitungen von Entscheidungen für die nächste Planperiode, der operativen Leitung der laufenden Produktion - spielt die ständige Kontrolle und Analyse ablaufender Prozesse und die Einschätzung erzielter Ergebnisse und Leistungen eine entscheidende Rolle. Obwohl einzelne Funktionen der Leitung - wie die Planung, die operative Leitung der Produktion und ihre Kontrolle - bis zu einem gewissen Grade verselbständigt verlaufen können, ändert das nichts an der Tatsache, daß auf der jeweiligen Leitungsebene die Leitungsaufgaben teils zeitgleich, teils aufeinanderfolgend, in enger Verflechtung zueinander gelöst werden müssen.⁹⁾

9) vgl. dazu Autorenkollektiv unter Leitung von G. Friedrich: Leitung der sozialistischen Wirtschaft, Berlin 1987

Daraus erklärt sich, daß es den untersuchten Leitern schwerfällt, die einzelnen Leitungsaufgaben nacheinander in einem Tätigkeits-Zeit-Protokoll zu fixieren. Infolge der außerordentlichen Komplexität von Leitungsaufgaben und dem damit verbundenen parallelen Verlauf kommt es teilweise zu Über- bzw. auch zu Unterschätzungen bestimmter Tätigkeiten und deren zeitlichem Umfang. Das sollte zunächst berücksichtigt werden, wenn es um die Auswertung von Zeitbudgets in der Leitungstätigkeit geht. Die folgenden Tabellen 11, 12 und 13 geben einen Überblick über die in unserer Untersuchung genannten Leitungsaufgaben und -aktivitäten, die sowohl betrieblich als auch funktionell sicherlich teilweise recht große Abweichungen zulassen.

Tab. 11: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für Beratungen und Absprachen an einem Arbeitstag, differenziert nach einzelnen Leitungsstufen 10)

Art der Beratungen	Zeitaufwand (in Minuten)			
	Leiter gesamt	Direktor/ Fachdir.	Abt.- Leiter	Jugend- brigadier
Beratung bei übergeordneter Leitung/Dienstberatung	64	166	78	15
Kadergespräche/Aussprachen	4	9	8	0
operative Beratungen/Tätigkeiten	23	29	38	5
Absprachen/Abstimmungen	12	19	14	10
Rapport	21	99	13	4
Beratung im Arbeitskollektiv	37	46	47	20
Konsultation	4	15	1	0
Versammlungen gesellschaftlicher Art/gesellschaftliche Tätigkeit	35	53	37	15

Gesamtsumme in Minuten:	200	436	236	69
in Stunden:	3:20	7:16	3:56	1:09

10) Eine genauere Übersicht über alle Leitungsstufen und das Geschlecht im Anhang, Tabellen 4 und 5.

Ein in dieser Dimension nicht erwartetes Ergebnis wird deutlich, indem die Zeitaufwendungen für Beratungen und Sitzungen mit steigender Leitungsstufe drei Viertel des Arbeitstages einnehmen. Direktoren und Fachdirektoren verbringen an einem durchschnittlichen Arbeitstag über 7 Stunden auf Versammlungen.

Der Zeitanteil, der bei Meistern und Jugendforscherkollektivleitern für diese Tätigkeiten aufgewendet wird, erscheint ebenfalls hoch, denn gerade die Leiter von Jugendforscherkollektiven benötigen viel Zeit - und diese möglichst in zusammenhängender Form - zur Entwicklung neuer Ideen.

Männliche Leiter verbringen durchschnittlich eine reichliche Stunde mehr pro Arbeitstag für Beratungen verschiedener Art als ihre weiblichen Kolleginnen - ein Resultat, welches in den höheren Leitungsfunktionen der Männer begründet ist (vgl. Tabelle 5 im Anhang).

Entsprechend dem größten zeitlichen Umfang der verschiedenen Sitzungen ergeben sich folgende Rangplätze:

1. Beratung bei übergeordneter Leitung/Dienstberatung
2. Beratung im Arbeitskollektiv
3. Versammlungen gesellschaftlicher Art
4. operative Beratungen und Tätigkeit

Wenn die Beratungen bei der übergeordneten Leitung auch den Hauptanteil der Zeit beanspruchen, haben sie sicher ihre Berechtigung und sind für Direktoren wesentliches Leitungsinstrument, um Entscheidungen schnell und sicher durchzusetzen. Ob aber der Zeitaufwand, der für die gesellschaftliche Arbeit während der gesetzlich festgelegten Arbeitszeit verwandt wird, unbedingt notwendig ist, bleibt zu fragen. Dem Direktor kostet das täglich eine knappe Stunde, dem JFK-Leiter 47 Minuten. Natürlich sind Leiter der sozialistischen Wirtschaft zum großen Teil Genossen (in unserer Untersuchung 75 %), so daß dieser hohe Zeitaufwand auf deren SED-Mitgliedschaft (APO-Versammlung, Parteilehrjahr, Parteigruppe usw.) zurückzuführen ist, trotzdem ist es auch hier an der Zeit, ökonomisch sparsam mit Zeit umzugehen. Auch in dieser Beziehung wäre ein Neudenken erforderlich, ob sich nicht solche aufwendigen Formen eingeschliffen haben, weil sie traditionell schon immer so sind. Zeit ist und wird immer mehr zu einer gesellschaftlichen Ressource, und das auch in dieser Beziehung. Desweiteren ist zu bemerken, daß neben einer hohen

zeitlichen Belastung für aktuelle und operative Tagesarbeiten, für Beratungen und diverse Anleitungen im zeitlichen Volumen relativ wenig Zeit für die direkte Arbeit mit dem Kollektiv verbleibt. Ein Fachdirektor verbringt beispielsweise reichlich drei Viertel der Zeit auf Sitzungen der übergeordneten Leitungen und ein Viertel im eigenen Arbeitskollektiv. Beim Abteilungsleiter sind es zwei Drittel gegenüber einem Drittel im eigenen Bereich. Diese zeitlichen Strukturen setzen - mehr als in der Vergangenheit üblich - eine Veränderung des Leitungsstils voraus. Je mehr es dem Leiter gelingt, Entscheidungen zu delegieren, desto mehr Zeit gewinnt er für die gründliche Vorbereitung wichtiger strategischer Entscheidungen und für die unmittelbare Arbeit im eigenen Kollektiv.

Tab. 12: Durchschnittlicher Zeitaufwand in Minuten für schriftliche Arbeiten in der Leitungstätigkeit an einem Arbeitstag, differenziert nach einzelnen Leitungsstufen 11)

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)			
	Leiter gesamt	Direktor/ Fachdir.	Abt.- Leiter	Jugend- brigadier
Berichte schreiben	12	11	12	14
Erarbeitung von Unterlagen/Diktate	10	10	12	0
Auswertung/Abrechnung	10	6	19	10
Post/Briefe	24	92	30	0

Gesamtsumme in Minuten:	56	119	73	24
in Stunden:	0:56	1:59	1:13	0:24

Leitungstätigkeit ist in erster Linie eine operative Tätigkeit, die weniger durch schriftliche Arbeiten charakterisiert ist. Deshalb ist der Zeitaufwand, der für Berichte, überhaupt jeglicher Art von Schriftverkehr, verwandt wird, relativ gering, obgleich die Aufwendungen mit steigender Leitungsstufe stark zunehmen. So benötigen Direktoren immerhin zwei Stunden dafür und Abteilungsleiter 73 Minuten. Dabei ist nicht die Zeit enthalten, die für

11) Ein detaillierter Überblick über alle Leitungsstufen und das Geschlecht befindet sich im Anhang, Tabellen 6 und 7.

Unterschriftsleistungen gebraucht wird. Das sind bei Direktoren noch einmal 18, bei den Abteilungsleitern 14 Minuten.

Tab. 13: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für weitere Leitungsaktivitäten, differenziert nach 12) einzelnen Leitungsstufen

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)			
	Leiter gesamt	Direktor/ Fachdir.	Abt.- Leiter	Jugend- brigadier
aktuelle Arbeitsaufgaben	165	37	167	329
konzeptionelle Arbeiten	34	44	39	25
Kontrolltätigkeiten	15	12	17	6
Rechnerzeit	24	0	25	0
Arbeitsvorbereitung	20	30	14	4
Lesen dienstlicher Unterlagen	19	44	13	0
Arbeitsein- bzw. Zuweisung	11	1	4	5
Dienstwege	7	5	4	0
Weiterbildungsmaßnahmen	8	1	3	0
Literaturstudium	4	5	3	0
Materialbeschaffungsarbeiten	6	0	2	12

Gesamtsumme in Minuten:	313	179	291	381
in Stunden:	5:13	2:59	4:51	6:21

Die hier aufgeführten Leitungsaktivitäten ließen sich nach unseren Untersuchungen natürlich noch erweitern, wegen des geringen zeitlichen Aufwandes haben wir sie nicht explizit erwähnt (z. B. Arbeitsschutzbelehrungen, Reinigung des Arbeitsplatzes usw.). Die von uns erfaßte Position "aktuelle Arbeitsaufgaben" setzt sich aus verschiedenen Teiltätigkeiten spezieller Natur für die entsprechende Leitungsfunktion zusammen (z. B. spezielle Tätigkeiten des Jugendbrigadiers usw.). Die Funktionen, die für alle Leitungsebenen relevant sind, haben wir gesondert ausgeführt. Da es aber eine Vielzahl von speziellen Tätigkeiten gibt, sind die dafür angegebenen Zeitaufwendungen relativ hoch, insbesondere bei Jugendbrigadier und auch den Abteilungsleitern.

12) Eine ausführliche Darstellung über alle Leitungsstufen und Geschlecht befindet sich im Anhang, Tabellen 8 und 9.

Wie bereits in anderen Untersuchungen des Instituts nachgewiesen wurde, ist die Zeit, die für konzeptionelle Arbeiten verausgabt wird, im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution zu gering. Mit wachsender Dynamik der Produktion gewinnt die analytisch-konzeptionelle Arbeit an Bedeutung, gilt es doch, rasch auf wissenschaftlich-technische Entwicklungen, auf neue Marktbedingungen und Veränderungen in der Ressourcenlage zu reagieren. Von der Qualität der analytisch-konzeptionellen Arbeit ist es abhängig, wie weit es dem jeweiligen Leitungsorgan gelingt, heranreifende Probleme rechtzeitig aufzugreifen und die für die Zustandsänderung im Leitungsbereich, insbesondere die für notwendige Leistungssteigerungen erforderlichen Entscheidungen zum günstigsten Zeitpunkt vorzubereiten.

In gleichem Maße wachsen aber auch die Anforderungen an die operative Leitung zur Sicherung der laufenden Produktion, um schnell und flexibel reagieren zu können. Da beide Prozesse, d. h. die langfristige Meisterung wissenschaftlich-technischer Entwicklungen und die gegenwärtige Planerfüllung, gleichzeitig zu lösen sind, erfordern diese die Einheit von qualifizierter, vorausschauender Arbeit und konsequenter operativer Leitung.

Gegenwärtig, und dieses Zeitverhältnis sollte überdacht werden, werden an einem durchschnittlichen Arbeitstag von einem Leiter etwa eineinhalbmals mehr Zeit für operative Tätigkeiten gegenüber langfristig konzeptionellen Arbeiten verausgabt. Werktätige ohne Leitungsfunktion, jedoch mit entsprechenden Arbeitstätigkeiten, nutzen für langfristig-strategische Arbeiten demgegenüber die doppelte Zeit. Operative, gegenwärtige Geschäftigkeit führt schnell zur ungenügenden Berücksichtigung langfristiger Tätigkeiten, die jedoch beim Einsatz effektiver technischer Lösungen zunehmend erforderlich sind.

Hinsichtlich der Kontrolltätigkeiten gibt es in Abhängigkeit von der Leitungsebene beträchtliche Abweichungen. Meister verwenden dafür die meiste, Jugendforscherkollektivleiter und Jugendbrigadiere die wenigste Zeit. Das verweist wieder auf die Problematik der besonderen Stellung von Jugendbrigadieren und JFK-Leitern, die oft ohne Weisungsrecht fungieren. Außerdem läßt sich geistige Arbeit wesentlich schwerer bewerten, weil sie unstrukturiert ist und über einen relativ langen Zeitraum kein abrechenbares Ergebnis vorliegt, so daß JFK-Leiter fast

keine Kontrolltätigkeiten ausführen.

Ohne die anderen aufgeführten Leitungstätigkeiten bewerten zu wollen, fällt die geringe Zeitaufwendung für das Literaturstudium durchaus auf, wobei sich dieses Studium höchstens auf Fachzeitschriften,¹³⁾ weniger auf leitungswissenschaftliche Literatur oder Forschungsberichte u. dgl. bezieht. Hier ist zu fragen: Reicht dieser Aufwand aus, um den steigenden internationalen Anforderungen gerecht zu werden? Reserven für die effektivere Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens gibt es auch hinsichtlich teilweise diskontinuierlich verlaufender Produktionsprozesse. So benötigen Meister durchschnittlich 18 Minuten, Jugendbrigadiere 12 Minuten täglich für Materialbeschaffungsarbeiten, um stockende Produktionsprozesse und Diskontinuitäten zu beseitigen.

Gesondert erfaßt wurde die Gesamtzeit für Telefonate. Sie beträgt über alle Leitungsstufen 38,46 Minuten pro Arbeitstag, wobei sie bei weiblichen Leitern um 6 Minuten höher ist. Direktoren und Fachdirektoren telefonieren täglich etwa 45 Minuten, Meister 30 Minuten, wobei in offenen Fragen immer wieder große Kritik hinsichtlich der Qualität des Telefonnetzes geübt wird.

Insgesamt geben die Zeitstrukturen wichtige Hinweise über die tatsächliche Verwendung der Arbeitszeit in der Leitungstätigkeit. Sie sollten Anlaß sein, Zeitstrukturen und -dimensionen neu zu überdenken, um Reserven für einen effektiven Leitungsprozeß aufzudecken.

13) vgl. dazu Forschungsbericht "Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter", a.a.O., S. 71

6. Zusammenfassende Bemerkungen

Jeder Leiter, gleich auf welcher Leitungsebene er tätig ist, hat die für seinen Verantwortungsbereich notwendigen Entscheidungen vorzubereiten, zu fällen, ihre Durchführung zu organisieren und zu kontrollieren. Seine Haupttätigkeit besteht darin, Weg und Ziel der Arbeit seines Kollektivs schöpferisch zu durchdenken, sein Kollektiv von der Notwendigkeit der zu lösenden Aufgaben zu überzeugen und vor allem ihre Realisierung zu organisieren. Dieser außerordentlich komplexe Prozeß der Leitung verlangt ein überlegtes und planvolles Handeln, ein Tätigsein unter Berücksichtigung verschiedener Zeitstrukturen. Jeder Leiter ist damit an gesellschaftliche Räume und Ordnungen gebunden, z. B. an die zeitliche Einteilung des Arbeitstages, an Pausenregelungen, auch an Urlaubszeiten und vieles andere mehr. Diese sozial existierenden Zeitordnungen haben die Funktion von Koordinierungsleistungen, die vom Leiter aufgenommen und verinnerlicht werden, die ihn veranlassen, Handlungen aufeinander abzustimmen. Infolge des sich schnell vollziehenden gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses kommt es zu höheren Anforderungen an die Ressource "Zeit", und der ökonomisch sinnvolle Umgang mit Zeitproportionen wird immer bedeutsamer für einen hohen volkswirtschaftlichen Leistungszuwachs.

Folgende Haupterkenntnisse sind hervorzuheben:

1. Mit steigender Leitungsstufe nimmt die durchschnittlich geleistete tägliche Arbeitszeit beträchtlich zu. Sie beträgt beim Direktor bzw. Fachdirektor über 12 Stunden, beim Jugendbrigadier nur knappe 8 Stunden.
2. Die Nichtarbeitszeit wird an einem durchschnittlichen Arbeitstag zur Hälfte für den Schlaf verbraucht, zu einem Drittel für notwendige Verrichtungen, und ein Fünftel beträgt im Durchschnitt die Freizeit. Diese Zeitstrukturen variieren sehr stark in Abhängigkeit von der ausgeübten Leitungsfunktion und der damit verbundenen Leitungsebene.
3. Der Zeitaufwand für die sogenannten notwendigen Verrichtungen ist bei weiblichen Leitern durchschnittlich eine Stunde höher als bei Männern, so daß ihnen nur noch 1,4 Stunden pro Arbeitstag an freier Zeit verbleibt.

4. Die Freizeit bei Leitungskadern wird zum großen Teil am Fernsehapparat verbracht, kulturelle und sportliche Aktivitäten werden zumindest während der Arbeitswoche weniger realisiert.
5. Leitungstätigkeit wird mit steigender Leitungsstufe immer mehr zur "Sitzungszeit". Direktoren verbringen allein pro Arbeitstag 7,23 Stunden in Versammlungen, Dienstberatungen und Rapporten. Der Anteil der für gesellschaftliche Arbeiten aufgewendeten Zeit beträgt durchschnittlich 34 Minuten, bei Direktoren 53 Minuten pro Arbeitstag.
6. Damit ist die Zeit, die bei Beratungen der übergeordneten Leitungen benötigt wird, teilweise um ein Vielfaches höher als die Beratungszeit mit dem eigenen Arbeitskollektiv.
7. Das Verhältnis von operativer Tätigkeit zu konzeptionell-strategischer Arbeit beträgt 2,5 : 1, so daß diese Zeitstrukturen zumindest neu überdacht werden sollten.

7. Tabellarischer Anhang

Die folgenden tabellarischen Zusammenstellungen dienen der genaueren Übersicht für den interessierten Leser. Sie zeigen eine ausführliche Darstellung des Datenmaterials.

Wichtige Interpretationen und Schwerpunkte, die sich daraus ableiten, sind aber im Forschungsbericht bereits genannt.

Tab. A 1: Notwendige Verrichtungen - durchschnittlicher Zeitaufwand in Minuten an einem Wochentag, differenziert nach Leitungsstufen

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)						
	Leiter gesamt	Dir./ FD	Abt.- Ltr.	Gruppen- Ltr.	Mei- ster	JFK- Ltr.	JB
Morgen-/Abend- toilette	28	37	30	34	22	21	21
Mahlzeiten	93	79	102	106	102	81	89
Kinder in Ein- richtung brin- gen/abholen	2	0	0	2	1	0	9
Weg zur Arbeit	62	53	63	70	65	58	70
Einkauf	14	15	11	13	16	16	17
Hausarbeit	79	51	76	83	76	120	69
Beschäftigung mit Kindern	12	5	12	22	6	14	15

Gesamtsumme							
in Minuten	290	240	294	330	288	310	290
in Stunden	4:50	4:0	4:54	5:30	4:48	5:10	4:50

Tab. A 2: Notwendige Verrichtungen - durchschnittlicher Zeitaufwand in Minuten an einem Wochentag, differenziert nach Geschlecht

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)	
	männl. Leiter	weibl. Leiter
Morgen-/Abend-toilette	33	23
Mahlzeiten	95	100
Kinder in Einrichtung bringen/abholen	0	2
Weg zur Arbeit	59	72
Einkauf	13	13
Hausarbeit	68	125
Beschäftigung mit Kindern	8	21

Gesamtsumme in Minuten	276	356
in Stunden	4:36	5:56

Tab. A 3: Durchschnittliche tägliche Zeitverwendung für ausgewählte Freizeitaktivitäten in Minuten an einem Wochentag, differenziert nach Leitungsstufen

Freizeit- aktivitäten	Zeitaufwand (in Minuten)							männl. Ltr.	weibl. Ltr.
	Leiter gesamt	Dir./ FD	Abt.- Ltr.	Gruppen- Ltr.	Mei- ster	JFK- Ltr.	JB		
Vergnügen/ Gaststättenbesuche	4	0	5	11	6	0	0	7	8
Sport treiben	4	2	9	6	4	0	0	8	2
Fernsehen	73	49	70	75	70	58	115	79	59
Zeitung/Buch lesen	10	10	10	13	11	11	5	13	8
Hobbytätigkeiten	13	0	6	22	24	8	23	16	19
Besuch bei oder von Bekannten	15	5	8	10	5	38	24	15	6
Gartenarbeit	12	9	12	9	20	12	10	16	6

Gesamtsumme									
in Minuten	131	75	120	146	140	127	177	154	108
in Stunden	2:11	1:15	2:0	2:26	2:20	2:07	2:57	2:34	1:48

Tab. A 4: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für Beratungen und Absprachen an einem Arbeitstag, differenziert nach Leitungsstufen

Art der Beratungen	Zeitaufwand (in Minuten)						JB
	Leiter gesamt	Dir./ FD	Abt.- Ltr.	Gruppen- Ltr.	Mei- ster	JFK- Ltr.	
Beratg. bei übergeordn. Leitung/Dienstberatung	64	166	78	35	38	52	15
Kadergespräche/Aussprachen	4	9	8	1	3	2	0
operat. Beratung./Tätigkeiten	23	29	38	28	22	15	5
Absprachen/Abstimmungen	12	19	14	6	20	4	10
Rapport	21	99	13	6	6	0	4
Beratung im Arb.-Kollektiv	37	46	47	38	36	34	20
Konsultation	4	15	1	1	0	4	0
gesellsch. Versammlg./Tätigk.	35	53	37	24	34	47	15
<hr/>							
Gesamtsumme							
in Minuten	200	436	236	139	159	158	69
in Stunden	3:20	7:16	3:56	2:19	2:39	2:38	1:09

Tab. A 5: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für Beratungen und Absprachen an einem Arbeitstag, differenziert nach Geschlecht

Art der Beratungen	Zeitaufwand (in Minuten)	
	männl. Leiter	weibl. Leiter
Beratung bei übergeordneter Leitung/Dienstberatung	82	42
Kadergespräche/Aussprachen	6	5
operative Beratungen/Tätigkeiten	31	26
Absprachen/Abstimmungen	15	9
Rapport	14	9
Beratung im Arbeitskollektiv	42	41
Konsultation	2	0
gesellsch. Versammlg./Tätigk.	35	32
<hr/>		
Gesamtsumme		
in Minuten	227	164
in Stunden	3:57	2:44

Tab. A 6: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für schriftliche Arbeiten in der Leitungstätigkeit an einem Arbeitstag, differenziert nach Leitungsstufen

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)						
	Leiter gesamt	Dir./ FD	Abt.- Ltr.	Gruppen- Ltr.	Mei- ster	JFK- Ltr.	JB
Berichte schreiben	12	11	12	16	11	6	14
Erarbeitung von Unterlagen/ Diktate	10	10	12	16	15	7	0
Auswertung/ Abrechnung	10	6	19	12	12	6	10
Post/Briefe	24	92	30	12	6	4	0
<hr/>							
Gesamtsumme in Minuten	56	119	73	56	44	23	24
in Stunden	0:56	1:59	1:13	0:56	0:44	0:23	0:24

Tab. A 7: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für schriftliche Arbeiten in der Leitungstätigkeit an einem Arbeitstag, differenziert nach Geschlecht

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)	
	männl. Leiter	weibl. Leiter
Berichte schreiben	12	15
Erarbeitung von Unterlagen/Diktate	11	16
Auswertung/ Abrechnung	13	12
Post/Briefe	29	20
<hr/>		
Gesamtsumme in Minuten	65	63
in Stunden	1:05	1:03

Tab. A 8: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für weitere Leitungsaktivitäten, differenziert nach Leitungsstufen

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)						
	Leiter gesamt	Dir./ FD	Abt.- Ltr.	Gruppen Ltr.	Mei- ster	JFK- Ltr.	JB
aktuelle Arbeits- aufgaben	165	37	167	185	125	160	329
konzeptionelle Arbeiten	34	44	39	62	15	17	25
Kontroll- tätigkeiten	15	12	17	14	40	2	6
Rechnerzeit	24	0	25	16	0	107	0
Arbeits- vorbereitung	20	30	14	6	6	2	4
Lesen dienstl. Unterlagen	19	44	13	11	6	11	0
Arbeitsein- bzw. Zuweisung	11	1	4	7	48	3	5
Dienstwege	7	5	4	5	2	18	0
Weiterbildungs- maßnahmen	8	1	3	10	15	19	0
Literatur- studium	4	5	3	4	2	12	0
Materialbeschaf- fungsarbeiten	6	0	2	3	18	0	12

Gesamtsumme							
in Minuten	313	179	291	323	277	351	381
in Stunden	5:13	2:59	4:51	5:23	4:37	5:51	6:21

Tab. A 9: Durchschnittlicher täglicher Zeitaufwand in Minuten für weitere Leitungsaktivitäten, differenziert nach dem Geschlecht

Tätigkeiten	Zeitaufwand (in Minuten)	
	männl. Leiter	weibl. Leiter
aktuelle Arbeitsaufgaben	145	157
konzeptionelle Arbeiten	34	51
Kontrolltätigkeiten	21	10
Rechnerzeit	16	13
Arbeitsvorbereitung	14	9
Lesen dienstlicher Unterlagen	9	11
Arbeitsein- bzw. Zuweisung	9	13
Dienstwege	8	3
Weiterbildungsmaßnahmen	5	8
Literaturstudium	4	3
Materialbeschaffungsarbeiten	3	3

Gesamtsumme in Minuten	268	281
in Stunden	4:28	4:41

Abschließend sollte erwähnt werden, daß alle Angaben in Minuten aufgerundet sind; dadurch kommt es teilweise zu einer größeren Summe der Arbeitszeit als in Tabelle 7 angegeben wurde.